

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN ORGANISASIONAL DENGAN MEDIASI *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KEPUASAN KERJA**

**I Gede Anggi Wira Kesuma¹
I Wayan Gede Supartha²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: anggilego@gmail.com / telp: +62 81 339 501180

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan mediasi *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja. Lokasi pada kantor KPTIK-BMN Denpasar, yaitu kantor Pengelolaan Teknologi dan Informasi dan Barang Milik Negara dengan teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Jumlah sampel 114 responden, melalui metode sensus. Hasil analisis menjawab kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan mediasi *organizational citizenship behavior*. kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional dengan mediasi kepuasan kerja. Sangat direkomendasi hendaknya pimpinan mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya melalui daya kerja pengikutnya sehingga para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan kepuasan kerja. Menanamkan pemahaman *organizational citizenship behavior* dengan *profesional* kerja karyawan sehingga bekerja maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kata kunci: kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional dengan mediasi *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja

ABSTRACT

The purpose of scientific work to analyze the influence of transformational leadership on organizational commitment to the mediation of organizational citizenship behavior and job satisfaction. The location on the office-BMN KPTIK Denpasar, the Office of Technology and Information Management of State Property and analysis techniques Structural Equation Modelling (SEM). Number of samples of 114 respondents, through census method (total sampling). Results of the analysis of the transformational leadership respond positively affects organizational commitment. transformational leadership positive effect on organizational commitment to the mediation of organizational citizenship behavior. transformational leadership positive effect on organizational commitment to the mediation of job satisfaction. Highly recommended the leadership should develop a strong emotional bond with his followers through his labor power so that his followers feel the trust, admiration, loyalty and job satisfaction. Instilling understanding of organizational citizenship behavior with the working professional employees that work optimally in achieving the company's goals.

Keywords: *transformational leadership, organizational commitment to the mediation of organizational citizenship behavior and job satisfaction*

PENDAHULUAN

Pengelolaan negara tidak lepas dari peran birokrasi sebagai penggerak utama berjalannya roda pemerintahan. Peran birokrasi selain melakukan pengelolaan pelayanan, juga bertugas menerjemahkan berbagai keputusan politik ke dalam berbagai kebijakan publik dan berfungsi melakukan pengelolaan atas pelaksanaan berbagai kebijakan.

Weber (dalam Nuh, 2011), birokrasi adalah pelaksanaan pengendalian berdasarkan pengetahuan rasional (sain rasional). Jadi dalam birokrasi pengaturan organisasi berdasarkan pengetahuan rasional, keahlian atau pengalaman, dan bukan berdasarkan nepotisme, hubungan keluarga, personalitas, dan favoritisme.

Komitmen organisasional, Durkin and Bennet (1999) adalah sikap loyalitas karyawan dan proses berkelanjutan dari seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi Luthans (2006:249). Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasinya, pekerja yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, akan cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama Curtis and Wright (2001).

Walaupun dirasakan masih langka, tetapi munculnya *OCB* menjadi hal yang positif bagi institusi KPTIK-BMN Denpasar, *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007).

OCB merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi, yang terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja. *OCB* sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Menurut Podsakoff *et al.* (2000), *OCB* mempengaruhi keefektifan organisasi. Individu yang memberi kontribusi pada keefektifan organisasi dengan melakukan hal di luar tugas atau peran utama mereka adalah aset bagi organisasi (Luthans, 2006:253).

Shweta dan Srirang (2010), faktor-faktor yang mempengaruhi *OCB* antara lain: disposisi individu dan motif individu, kohesivitas kelompok, sikap pegawai (komitmen organisasi dan kepuasan kerja), kepemimpinan transformasional, dan keadilan organisasi. Agar perilaku ekstra peran atau *OCB* para pegawai ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin, sangatlah diperlukan.

Robbins dan Judge (2007:91), Sopiah (2008:294), dan Yukl (2010:305), kepemimpinan transformasional terdiri dari empat aspek yang meliputi: pengaruh yang ideal (*idealized influence*), motivasi yang inspirasional (*inspirational*

motivation), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan yang bersifat individual (*individualized consideration*).

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2007:107). Luthans (2006:243), terdapat lima dimensi kepuasan kerja, yaitu: pembayaran, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, *supervisor*, dan rekan kerja. Meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan pegawai mempengaruhi perilaku pegawai dalam kondisi kerja sehari-hari. Perubahan perilaku tersebut menunjukkan ciri-ciri yang terdapat dalam komponen perilaku kewarganegaraan organisasi yang dikemukakan oleh Organ *et al.* (2006:17-18).

Komitmen organisasional didefinisikan oleh Durkin dan Bennet (1999) sebagai perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Luthans (2006:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.

Aydogdu dan Asikgil (2011) meneliti hubungan antara komitmen organisasional dengan kepuasan kerja yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen

normatif. Hubungan positif moderat signifikan juga ditemukan antara aspek kepuasan kerja, faktor demografi, dan komitmen organisasional pada penelitian yang dilakukan oleh Azeem (2010). Komitmen organisasional dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perilaku kerja karena komitmen organisasional mencerminkan sikap positif individu pada organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, OCB dan komitmen organisasional, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yang, Mu-Li (2012). Al-Swidi *et al.* (2012) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek signifikan pada kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan pemberdayaan karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap OCB, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional, pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap komitmen kerja. Pengaruh tidak langsung kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja dan OCB di kantor KPTIK-BMN Denpasar.

Melalui pemaparan masalah yang telah dijabarkan, didukung dengan karya ilmiah dan teori tujuan dari karya ilmiah ini yang hendak dicapai adalah.

- 1) Untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB di kantor KPTIK-BMN Denpasar.

- 2) Untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor KPTIK-BMN Denpasar.
- 3) Untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di kantor KPTIK-BMN Denpasar.
- 4) Untuk menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di kantor KPTIK-BMN Denpasar.
- 5) Untuk menganalisis apakah OCB berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional di kantor KPTIK-BMN Denpasar.
- 6) Untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh OCB di kantor KPTIK-BMN Denpasar.
- 7) Untuk menganalisis apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja di kantor KPTIK-BMN Denpasar.

Khuntia dan Suar (2004) menyatakan bahwa semua teori mengenai kepemimpinan menekankan pada tiga gagasan yang dibangun baik secara bersama-sama maupun terpisah yaitu: (1) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pemimpin; (2) rasionalitas, perilaku, dan kepribadian pengikut; dan (3) faktor-faktor yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas, iklim organisasi, dan budaya. Rivai dan Mulyadi (2012:133), kepemimpinan pada dasarnya: melibatkan orang lain, melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan

anggota kelompok, menggerakkan kemampuan dengan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku bawahan, dan menyangkut nilai. Empat sifat umum yang mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan organisasi, yaitu: (1) kecerdasan, (2) kedewasaan, (3) motivasi diri dan dorongan berprestasi, dan (4) sikap hubungan kemanusiaan.

Adapun karakteristik dan pendekatan pemimpin transformasional yaitu (Luthans, 2006:654): (1) Karisma, yaitu: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan. (2) Inspirasi, yaitu: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol- simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dalam cara yang sederhana. (3) Stimulasi intelektual, yaitu: menunjukkan inteligensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati. (4) Memperhatikan individu, yaitu: menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Rivai dan Mulyadi (2012:246) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Gibson *et al.* (2009:152) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok

kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja.

Huang (2012) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu: (1) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (2) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta (3) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) atau *the extra-role behavior* (Huang, 2012). Kumar *et al.* (2009) menyatakan bahwa OCB merupakan:

- 1) Perilaku bebas pekerja yang tidak diharapkan maupun diperlukan, oleh karena itu organisasi tidak dapat memberikan penghargaan atas munculnya perilaku tersebut ataupun memberikan hukuman atas ketiadaan perilaku tersebut.
- 2) Perilaku individu yang memberikan manfaat bagi organisasi akan tetapi tidak secara langsung maupun eksplisit diakui dalam sistem penghargaan formal organisasi.
- 3) Perilaku yang bergantung pada setiap individu untuk memunculkan ataupun menghilangkan perilaku tersebut dalam lingkungan kerja.
- 4) Perilaku yang berdampak pada terciptanya efektifitas dan efisiensi kerja tim dan organisasi, sehingga memberikan kontribusi bagi produktifitas organisasi secara keseluruhan.

Komitmen organisasional didefinisikan oleh Durkin dan Bennet (1999) sebagai perasaan yang kuat dan erat dari seseorang terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi

dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut. Luthans (2006:249) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Lebih lanjut sikap loyalitas ini diindikasikan dengan tiga hal, yaitu: (1) keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya; (2) kemauan untuk mengerahkan usahanya untuk organisasinya; (3) keyakinan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasional akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi tempat dia bekerja. Pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja. Pekerja yang memiliki komitmen organisasional tinggi akan cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama.

John dan Taylor (1999); Allen dan Meyer (1991); Sopiah (2008:163-164) mengemukakan suatu model anteseden (faktor-faktor yang mendahului) dari komitmen organisasional yaitu:

Beberapa karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen organisasional yaitu usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.

Karakteristik pekerjaan merupakan posisi pekerjaan, yaitu karakteristik yang berkaitan dengan peran, self-employment, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologis dengan organisasi.

Karakteristik struktural adalah karakteristik yang dikembangkan untuk meningkatkan komitmen individu kepada organisasi, meliputi kemajuan karir dan peluang promosi di masa yang akan datang, besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

Lian dan Tui (2012) melakukan penelitian pada 347 responden yang mewakili industri seperti perusahaan jasa, manufaktur, pertambangan dan konstruksi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan. Menurut Jahangir *et al.* (2004), gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat pada kesediaan karyawan untuk terlibat dalam OCB. Barbuto (2005) menyatakan bahwa pengikut pemimpin transformasional memiliki rasa kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan rasa hormat terhadap pemimpin dan termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Griffith (2004) membuktikan bahwa sekolah di mana kepala sekolahnya menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki staf sekolah yang lebih puas dengan pekerjaan mereka. Zahari dan Shurbagi (2012) melakukan penelitian terhadap karyawan dari National Oil Corporation Libya. Hasil penelitiannya menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja karyawan. Yang dan Islam (2012) melakukan penelitian untuk menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan menggunakan perspektif bisnis dari balanced scorecard, dan menunjukkan hasil yang signifikan.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tuna *et al.* (2011) melakukan penelitian pada industri rumah sakit di Turki dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ismail *et al.* (2011) melakukan penelitian terhadap karyawan sebuah anak perusahaan AS di Malaysia Timur, yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dan signifikan dengan komitmen organisasional. Demikian juga halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Farahani *et al.* (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen

organisasional.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Harrison dan Hubbard (1998) menemukan bahwa kepuasan kerja, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan usia adalah prediksi dari komitmen organisasional. Aydogdu dan Asikgil (2011) meneliti hubungan antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional, yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Hubungan positif moderat signifikan juga ditemukan antara aspek kepuasan kerja, faktor demografi, dan komitmen organisasional pada penelitian yang dilakukan oleh Azeem (2010).

Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

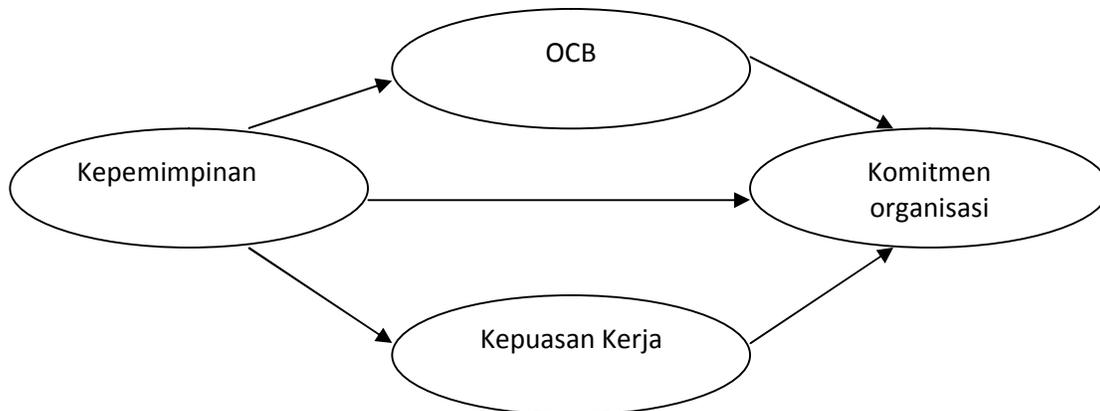
Sahertian dan Soetjipto (2011) OCB merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspreskikan dalam tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi, melainkan

untuk kepentingan mewujudkan kesejahteraan orang lain. Semakin tinggi OCB karyawan maka keinginan untuk terus bekerja bagi suatu organisasi;

Mohammad (2011) menemukan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5 : OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Berdasarkan beberapa kajian pustaka dan hasil-hasil studi empiris yang telah diuraikan diatas, maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka konseptual

METODE PENELITIAN

Karya ilmiah ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara satu sampai dua variabel atau lebih yang memfokuskan lokasi studi di Kantor Pengelolaan Teknologi dan Informasi dan Barang Milik Negara. Objek penelitian dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transformasional, komitmen organisasional, *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja karyawan. Subyek penelitian dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terdapat di Kantor Pengelolaan Teknologi dan Informasi dan Barang Milik Negara yang berjumlah 114 orang.

Populasi dan Metode Sampel

Pemilihan populasi melalui pemahaman Sugiyono (2012:112) diambil semua populasi sebagai sampel sehingga penelitian merupakan penelitian populasi, dan populasi adalah seluruh karyawan tetap (PNS), karyawan pramubakti (Honorar) dan Satuan Pengamanan kantor KPTIK-BMN Denpasar. Melalui teknik Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *teknik sensus*, karena sampel yang diambil adalah semua populasi yaitu seluruh pegawai yang bekerja di kantor KPTIK-BMN Denpasar.

Skala pengukuran data

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya *interval* yang ada dalam alat ukur. Skala

pengukuran yang digunakan adalah *Skala Likert*, dengan lima angka yang mewakili pendapat atau jawaban tersebut, yaitu (Sugiyono, 2012):

- | | |
|--------------------------------------|-----|
| 1) Jawaban SS (sangat setuju) | = 5 |
| 2) Jawaban S (setuju) | = 4 |
| 3) Jawaban N (Netral) | = 3 |
| 4) Jawaban TS (tidak setuju) | = 2 |
| 5) Jawaban STS (sangat tidak setuju) | = 1 |

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan pada kuesioner. Pada teknik analisis ini seluruh variabel yang diteliti dideskripsikan berdasarkan skor jawaban responden.

Analisis Inferensial

Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) sebagai teknik analisis data. SEM adalah alat statistik yang dipergunakan untuk menyelesaikan model bertingkat secara serempak yang tidak dapat diselesaikan oleh persamaan regresi linear.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan pada KPTIK_BMN Denpasar dapat dilihat dari beberapa kriteria yaitu: Umur, Jenis kelamin, dan Pendidikan Terakhir, berikut disajikan karakteristik responden dari berbagai kriteria tersebut.

Tabel 1
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah (orang)	Persentase (%)
20 – 25	14	12,3
26 - 30	20	17,5
31 – 35	50	43,9
> 35	30	26,3
Jumlah	114	100
Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Laki-Laki	74	64,9
Perempuan	40	35,1
Jumlah	114	100
Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Diploma (DIII/DIV)	34	29,8
Sarjana (S1/S2)	80	70,2
Jumlah	114	100

Sumber : Olah Data, 2015

Tabel 1 menjelaskan umur responden dapat diketahui bahwa jumlah responden yang berumur 20-25 sebanyak 14 orang (12,3 persen), dan jumlah responden yang berumur 31-35 sebanyak 50 orang (43,9 persen). Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan pada KPTIK-BMN Denpasar berumur 31-35 tahun mengingat KPTIK-BMN Denpasar membutuhkan tenaga kerja yang berpengalaman, masih produktif dan kreatif dalam bekerja. Jumlah responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 74

orang (64,9 persen), dan jumlah responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 40 orang (35,1 persen). Hal ini menunjukkan sebagian besar karyawan pada KPTIK-BMN Denpasar berjenis kelamin laki-laki dikarenakan perusahaan membutuhkan ketanggapan dan kecepatan di dalam menyelesaikan pekerjaan. Karakteristik responden berdasarkan Diploma III/IV sebanyak 34 orang (29,8 persen), dan berpendidikan terakhir Sarjana (S1/S2) sebanyak 80 orang (70,2 persen), dapat dikatakan sebagian besar karyawan KPTIK-BMN Denpasar berpendidikan sarjana (S1/S2).

Uji Validitas

Sebuah instrumen dikatakan valid jika memenuhi syarat $r = 0,3$ ". Jadi kalau korelasi antara butir skor dengan skor total kurang dari 0,3 maka butir dalam instrumen tersebut dinyatakan tidak valid. Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 3. Tabel 3 membuktikan hasil masih-masing indikator variabel memiliki nilai *person correlation* lebih besar dari 0,30, maka ini berarti indikator/pertanyaan yang digunakan layak digunakan secara tepat.

Tabel 2
Rangkuman Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Indikator	Korelasi	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X)	X1.1	0,895	Valid
		X1.2	0,862	Valid
		X1.3	0,912	Valid
		X1.4	0,828	Valid
2	Kepuasan Kerja (Y ₁)	X2.1	0,851	Valid
		X2.2	0,890	Valid
		X2.3	0,914	Valid
		X2.3	0,779	Valid
3	Organizational Citizenship Behavior (Y ₂)	X3.1	0,888	Valid
		X3.2	0,778	Valid
		X3.3	0,829	Valid
		X3.3	0,840	Valid
4	Komitmen Organisasional (Y ₃)	Y1	0,923	Valid
		Y2	0,858	Valid
		Y3	0,867	Valid

Sumber : Olah Data, 2015

Uji Reliabilitas

Uji reabilitas mampu menunjukkan sejauh mana instrument dapat dipercaya dengan ilai suatu instrumen dikatakan reliabel bila nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,6$.

Hasil uji reliabilitas disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilias

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Kepemimpinan transformasional	0,897	Reliabel
Kepuasan kerja	0,902	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0,893	Reliabel
Komitmen organisasi	0,857	Reliabel

Sumber : Olah Data, 2015

Tabel 4 membuktikan nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel $> 0,6$, ini berarti alat ukur tersebut akan memberikan hasil yang konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan kembali untuk meneliti obyek yang sama.

Evaluasi normalitas data

Distribusi data dikatakan normal pada tingkat signifikansi 0,05 jika *critical ratio* (CR) *skeweness* (kemiringan) atau CR *curtois* (keruncingan) lebih dari $> 0,05$, berdasarkan lampiran 6 dapat dilihat bahwa tidak ada nilai *univariate* yang berada diluar rentang nilai $> 0,05$, maka dari itu data dikatakan berdistribusi normal.

Evaluasi atas *outliers*

Berdasarkan *output observations farthest from the centroid* (*Mahalanubis Distance*) dapat diketahui bahwa nilai p_1 dan p_2 bernilai $\geq 0,05$ hal ini mengindikasikan tidak adanya *outliers* dalam data. Ferdinand (2006) menyebutkan dalam analisis penelitian bila tidak terdapat alasan khusus untuk mengeluarkan data yang mengindikasikan adanya *outliers*, maka data tersebut harus tetap diikutsertakan dalam analisis selanjutnya. Dalam penelitian ini, tidak terdapat *outliers* dalam model penelitian, sehingga sudah memenuhi asumsi SEM lainnya.

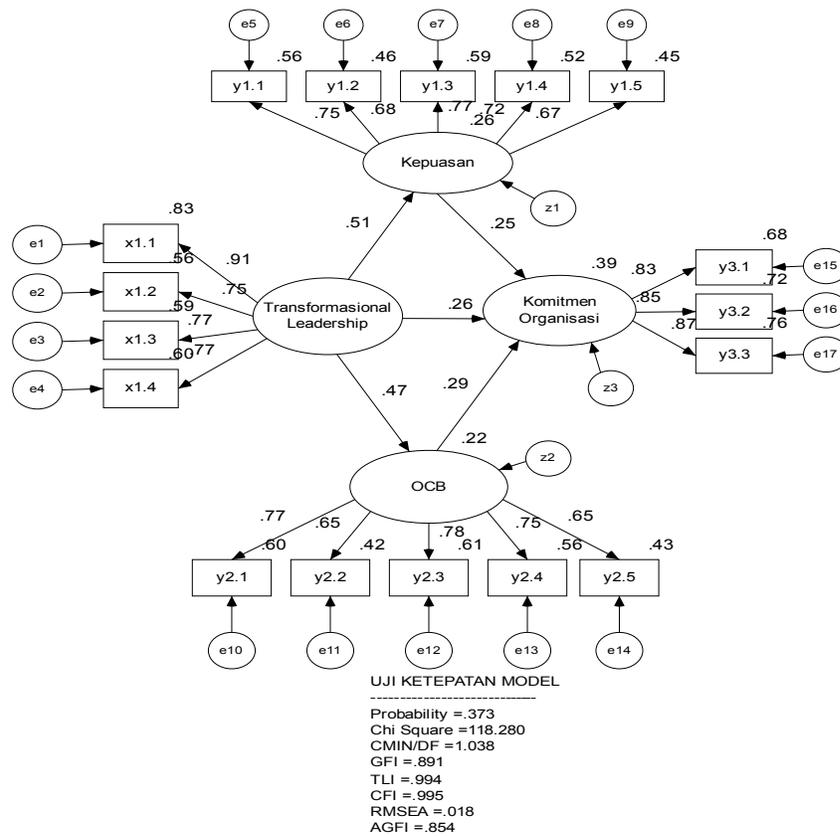
Evaluasi atas multikolinieritas dan singularitas

Nilai *output determinant of sample covariance matrix* adalah 0,000005374. Nilai tersebut jauh dari nol, sehingga dapat dinyatakan tidak ada multikolinieritas dan singularitas. Dengan demikian data dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

Hasil Uji *Measurement Model*

Penelitian dengan menggunakan analisis model persamaan struktur (SEM) bertujuan untuk mengkonfirmasi model hipotesis yang sudah ada pada kerangka

pemikiran melalui data empiric dari 114 responden, data yang diperoleh kemudian dimasukkan kedalam program AMOS IBM akan menghasilkan sebuah model gambar seperti yang terdapat pada Gambar 2.



Gambar 2 Uji Full Model Struktural

Sumber: Olah Data, 2015

1) Uji Kesesuaian Model

Hasil pengujian *goodness of fit model* berdasarkan model hipotik didukung oleh data empirik pada Tabel 4.

Tabel 4
Goodness of Fit Indexes Model

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Model
X^2 Chi-Square	Diharapkan kecil	118.280
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$	0,373
<i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,018
<i>GFI</i>	$\leq 0,90$	0,891
<i>AGFI</i>	$\leq 0,90$	0,854
<i>CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	1,038
<i>TLI</i>	$\geq 0,95$	0,994
<i>CFI</i>	$\geq 0,95$	0,995

Sumber: Olah Data, 2015

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *default* model delapan alat ukur (*chi square, probability, RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI, CFI*) mendekati nilai *cut of value* yang diharapkan,. Oleh karena itu model cocok dan layak untuk digunakan, sehingga dapat dilakukan interpretasi guna pembahasan lebih lanjut.

2) Uji Kausalitas

Hasil dari uji kausalitas menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) tidak sama dengan nol (semua lebih besar dari dua), dan pada nilai $p < 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan nyata antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap OCB, kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, OCB terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi.

Uji statistik hasil pengolahan dengan *Structural Equation Model* (SEM) dilakukan melalui nilai *probability* (p) dan *critical ratio* (CR) masing-masing hubungan antar variabel.

Tabel 5.
Estimasi Parameter *Regression Weight Full Model*

		Standard Estimate	S.E.	C.R.	P
OCB	<---kep_Transformasional	,365	,091	3,994	0,000
Kepuasan_Kerja	<---kep_Transformasional	,441	,101	4,367	0,000
Komitmen_Organisasi	<---Kepuasan kerja	,357	,163	2,189	0,029
Komitmen_Organisasi	<---kep_Transformasional	,321	,143	2,245	0,025
Komitmen_Organisasi	<---OCB	,448	,176	2,535	0,011

Sumber: Olah Data, 2015

Hasil Pengujian Hipotesis

Berdasarkan *output* estimasi *Regression Weights* pada Tabel 5 maka dapat dilakukan pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Hipotesis 1 : Kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ditunjukkan oleh besaran *Regression Weights* 0,365, *Critical Ratio* 3,994, dan *Probability* 0,000.
2. Hipotesis 2 : Kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh besaran *Regression Weights* 0,441, *Critical Ratio* 4,367, dan *Probability* 0,000.

3. Hipotesis 3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional ditunjukkan oleh besaran *Regression Weights* 0,357, *Critical Ratio* 2,163, dan *Probability* 0,029.
4. Hipotesis 4 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional ditunjukkan oleh besaran *Regression Weights* 0,321, *Critical Ratio* 2,245, dan *Probability* 0.025.
5. Hipotesis 5 : *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional ditunjukkan oleh besaran *Regression Weights* 0,448, *Critical Ratio* 2,535, dan *Probability* 0.011.

Hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCB

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sebagaimana ditunjukkan oleh besaran *Regression Weights* 0,365, *Critical Ratio* 3,994, dan *Probability* 0,000. Artinya kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan erat, positif dengan *organizational citizenship behavior*.

Hubungan Kepemimpinan Tranformasional Dengan Kepuasan Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sebagaimana ditunjukkan oleh besaran *Regression Weights* 0,441, *Critical Ratio* 4,367, dan *Probability* 0,000. Artinya kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan erat, positif dengan kepuasan kerja karyawan.

Hubungan Kepemimpinan Tranformasional Dengan Komitmen Organisasional

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sebagaimana ditunjukkan oleh besaran *Regression Weights* 0,357, *Critical Ratio* 2,163, dan *Probability* 0.029. Artinya kepemimpinan transformasional memiliki keterkaitan erat, positif dengan komitmen organisasional.

Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Organisasi

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sebagaimana ditunjukkan oleh besaran *Regression Weights* 0,321, *Critical Ratio* 2,245, dan *Probability* 0.025. Artinya kepuasan kerja memiliki keterkaitan erat, positif dengan komitmen organisasional.

Hubungan OCB dengan komitmen organisasional

Hasil analisis data menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sebagaimana ditunjukkan oleh besaran *Regression Weights*

0,448, *Critical Ratio* 2,535, dan *Probability* 0.011. Artinya *organizational citizenship behavior* memiliki keterkaitan erat, positif dengan komitmen organisasional.

SIMPULAN DAN SARAN

Melalui pembahasan pada bab-bab sebelumnya dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. (2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. (3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. (4) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. (5) *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Melalui simpulan, dapat ditarik saran-saran yang diberikan seorang pimpinan hendaknya mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya melalui daya kerja pengikutnya sehingga para pengikutnya merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan kepuasan kerja. Menanamkan pemahaman *organizational citizenship behavior* dengan *profesional* kerja karyawan sehingga bekerja maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan..

REFERENSI

- Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol 1, No 1, pp. 61-89.
- Al-Swidi, A.K., Nawawi, M.K., and Al-Hosam, A. 2012. Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks, *Asian Social Science*, Vol 8, No 10, pp. 130-150.
- Aydogdu, S., and Asikgil, B. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, *International Review of Management and Marketing*, Vol 1, No 3, pp.43-53.
- Azeem, S.M. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Journal of Psychology*, Vol 1, pp. 295-299.
- Barbuto, J.E. 2005. Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol 11, No 4, pp. 26-40.
- Curtis, S., and Wright, D. 2001. Retaining employees - the fast track to commitment, *Management Research News*, Vol 24, No 8, pp. 59 – 64.
- Durkin, M., and Bennet, H. 1999. Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol 17, No 3, pp. 124-137.
- Farahani, M., Taghadosi, M., and Behboudi, M. 2011. An Exploration of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence: Case Study in Iran, *International Business Research*, Vol 4, No 4, pp. 211-217.
- Ferdinand, A. 2006. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.

- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr. 2009. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Binarupa Aksara.
- Griffith, J. 2004. Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance, *Journal of Educational Administration*, Vol 42, No 3, pp. 333-356.
- Harrison, J.K., and Hubbard, R. 1998. Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico, *The Journal of Social Psychology*, Vol 138, No 5, pp. 609-623
- Huang, C.C., You, C.S., and Tsai, M.T. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, *Nursing Ethics*, Vol 19, No 4, pp. 513-529.
- Ismail, A., Mohamed, H., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., and Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment, *Business and Economics Research Journal*, Vol 2, No 1, pp. 89-107.
- Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behaviors: Its Nature and Antecedents, *BRAC University Journal*, Vol I, No 2, pp. 75-85.
- John, M.C., and Taylor J.W. 1999. Leadership Style, School Climate, and the Institutional Commitment of Teachers. *International Forum*, Vol 2, No 1, pp. 25-57.
- Khuntia, R., and Suar, D. 2004. A Scale to Assess Ethical Leadership of Indian Private and Public Sector Managers, *Journal of Business Ethics*, Vol 49, No 1, pp. 13-26.
- Kumar, K., Bakhshi, A., and Rani, E. 2009. Linking the Big Five Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological Studies*, Vol 1 No 2, pp. 73-81
- Lian, L.K., and Tui, L.G. 2012. Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates Competence and Downward Influence Tactics, *Journal of Applied Business and Economics*, Vol 13, No 2, pp. 59-96

- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M., and Ahearne, M. 1998. Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *The Journal of Marketing*, Vol 62, No 3, pp. 87-98.
- Mohammad, J., Habib, F.Q., and Alias, M.A. 2011. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions, *Asian Academy of Management Journal*, Vol 16, No 2, pp. 149–165.
- Nuh, M. 2011. Merekonstruksi Pendidikan Guru Indonesia. (online), (http://2011.web.dikti.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=2599:layanan-informasi&catid=143:berita-harian)
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., and Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, Vol 26, No 3, pp. 513–563.
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2007. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Sahertian, P., and Soetjipto, B.E. 2011. Improving Employee's Organizational Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior, *The Business Review, Cambridge*, Vol 17 , No 2, pp. 48-60.
- Shweta, J., and Srirang, J. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, *Journal of Management and Public Policy*, Vol 1 No 2, pp. 27-36.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta: Penerbit Andi.

- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tuna, M., Ghazzawi, I., Tuna, A.A., and Çatir, O. 2011. Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Case of Turkey's Hospitality Industry, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol 76, No 3, pp. 10-25.
- Yang, Mu-Li. 2012. Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioner' Job Satisfaction and Organizational Commitment, *Social Behavior and Personality*, Vol 40, No 1, pp. 31-46.
- Yang, Yi-Feng, and Islam, M. 2012. The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction: The Balanced Scorecard Perspective, *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol 8, No 3, pp. 386-402.
- Yukl, G. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Indonesia. Jakarta: Penerbit PT Indeks.
- Zahari, I., and Shurbagi, A. 2012. The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya, *International Business Research*, Vol 5, No 9, pp.89-975